

ASSESTAMENTO BILANCIO

Servizio Ricerca, documentazione e progettazione europea e internazionale

- Il protocollo d'intesa MIBACT-SNA, siglato giorno 8 maggio 2015, prevede all'articolo 1, la progettazione, l'organizzazione e la realizzazione di attività di studio e ricerca, finalizzate alla realizzazione di attività formative negli ambiti di interesse del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. I 20.000,00 euro previsti, saranno utilizzati al fine di realizzare una ricerca in tale ambito per la progettazione di un corso.
- La ricerca sui nuovi modelli di formazione manageriale per le pubbliche amministrazioni, è un progetto proposto dal prof. Sandro Mameli, nell'ambito della sua materia di insegnamento, utile al fine di studiare e realizzare nuovi modelli formativi da sottoporre nei prossimi corsi, sia per gli aspetti organizzativi di diffusione di conoscenze e competenze (misurazione e valutazione), sia per lo sviluppo delle competenze individuali dei dirigenti (leadership e risorse umane). I 30.000,00 euro previsti, saranno utilizzati per comporre un team di ricercatori che si occuperà di questa ricerca.



PROTOCOLLO DI INTESA

TRA

**MINISTERO DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI E
DEL TURISMO - MIBACT**

e

SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE – SNA

A. L. R.

Il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (di seguito MIBACT),
C.F.97803850581 con sede legale in Roma, via del Collegio Romano 27, rappresentato dall'arch.
Antonia Pasqua Recchia, nella qualità di Segretario generale

e

La Presidenza del Consiglio dei Ministri - Scuola Nazionale dell'Amministrazione (di seguito
anche SNA), C.F. 80006130613, con sede legale in
Roma, in via Robilant n.11, rappresentata dal Professor Giovanni Tria, nella qualità di Presidente e
Rappresentante legale pro-tempore

Di seguito indicate come "le Parti", si impegnano a porre in essere una collaborazione finalizzata allo
sviluppo e realizzazione di attività formative di supporto al MIBACT negli ambiti di interesse del
Ministero,



RO

PREMESSE

VISTO il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni, recante il Codice dei beni culturali e del paesaggio;

VISTO i commi dell'articolo 1 della legge 24 giugno 2013, n. 71, relativi al trasferimento al Ministero per i beni e le attività culturali delle funzioni esercitate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di turismo;

VISTO l'articolo 13, comma 1, del decreto-legge 8 agosto 2013, n. 91, recante "Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo", convertito con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n. 112;

VISTO il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 29 agosto 2014, n. 171 in materia di riorganizzazione del ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MIBACT), in attuazione delle politiche di spending review attuate da ultimo con il decreto legge n. 66 del 2014, convertito nella legge n. 89 del 2014.

VALUTATO che la riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MIBACT) ai sensi del D.P.C.M. del 29 agosto 2014, n. 171 ha consentito di realizzare: 1) l'integrazione tra i due principali ambiti di intervento del Ministero, i Beni e le Attività culturali e il turismo; 2) riconoscere l'autonomia dei musei statali italiani; 3) delineare strategie per potenziare il ruolo del Ministero nelle politiche di innovazione e di formazione, anche attraverso la creazione di una apposita Direzione Generale Educazione e Ricerca.

VALUTATO che la riorganizzazione del MIBACT ha come propria linea di azione specifica e caratteristica il rilancio delle politiche di innovazione e di formazione e valorizzazione del personale MIBACT.

VALUTATO che la sostenibilità della riforma del sistema di tutela, valorizzazione e gestione dei beni e delle attività culturali e del turismo potrà essere garantita nel medio-lungo periodo dall'introduzione di un elevato livello di innovazione sul piano istituzionale, finanziario, organizzativo, delle politiche (a livello regionale e nazionale),

RITENUTO, necessario individuare e formare professionalità che siano in grado di interpretare e sostenere la complessità del sistema delle politiche culturali del Paese, alimentando sistemi di azione innovativi e variamente configurati in ordine al tipo di intervento da porre in essere.

DATO ATTO che ai sensi dell'articolo 5, commi 1-bis e 1-ter, del decreto-legge 31 dicembre 2014, n. 192, convertito in legge 27 febbraio 2015, n. 11, è stata costituita presso il MIBACT la "Scuola dei beni e delle attività culturali e del turismo", istituto di alta formazione, ricerca e studi avanzati di livello internazionale con lo scopo di sviluppare le risorse umane, la ricerca, la conoscenza e l'innovazione nell'ambito delle competenze del MIBACT sia tramite un corso di perfezionamento per i futuri operatori di alto livello nell'ambito del Patrimonio e delle attività culturali e del turismo in Italia e all'estero, sia tramite iniziative formative rivolte all'aggiornamento e alla ulteriore qualificazione degli operatori già in servizio;

VISTA la convenzione stipulata tra la SNA e il MIBACT in data 28 novembre 2014 per la realizzazione di un corso sul tema "Il conservatore di documenti digitali" e un corso sul tema "La gestione dei contratti, dei progetti e dei servizi ICT nella pubblica amministrazione";

DATO ATTO che il progetto della SNA di realizzare una linea di azione specifica per la formazione in ambito culturale denominata "Centro di Alta Formazione e Ricerca per l'Economia e la Gestione dei Beni e delle Attività Culturali", è da considerarsi del tutto innovativo e si qualifica



per alcune caratteristiche quali la valenza tecnico – scientifico – istituzionale degli organizzatori, la tipologia dei destinatari, l'utilizzo di metodologie e strumenti di formazione specifici, la complessità delle tematiche da affrontare e l'immediata applicazione alla propria pratica professionale, anche al fine di incidere sul comportamento organizzativo di coloro che sono chiamati ad individuare le misure da adottare, le azioni da intraprendere e le modalità per poter affrontare ogni livello di complessità del settore;

CONSIDERATO il ruolo strategico che la Scuola Nazionale dell'Amministrazione riveste istituzionalmente anche a livello internazionale nel campo della formazione per tutti i dipendenti pubblici, nello sviluppo di programmi di ricerca sulla pubblica amministrazione, le politiche pubbliche e l'economia pubblica; nelle attività di assistenza tecnica alle Pubbliche Amministrazioni per l'attuazione dei programmi di riforma e di innovazione; nell'instaurare partnership con network di Scuole e Istituzioni internazionali che operano in ambiti di formazioni a lei affini;

RITENUTO NECESSARIO garantire l'esecuzione del progetto da realizzare attraverso intese e sinergie tra le Parti, per la realizzazione di programmi didattici, percorsi, piani e progetti formativi in materia di programmazione e gestione delle politiche culturali e di sviluppo territoriale a favore di enti e istituzioni pubbliche, private e del Terzo Settore.

TUTTO CIÒ PREMESSO SI CONVIENE QUANTO SEGUE

Art. 1

(Oggetto)

1. L'oggetto del presente Protocollo di intesa consiste nella definizione, da parte del MIBACT, dei settori di collaborazione e nell'individuazione congiunta tra le Parti delle modalità per la progettazione, organizzazione e realizzazione di attività formative, di studio e ricerca negli ambiti di interesse del Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo, nel rispetto delle competenze della SNA e del MIBACT, al fine di rafforzare le capacità e le competenze di coloro che, a vario titolo e livello, sono chiamati alla attività di programmazione e attuazione delle politiche culturali e di gestione dei beni culturali.

2. I programmi didattici, i progetti formativi, i corsi di formazione e di aggiornamento sono destinati principalmente, ma non esclusivamente, al personale del MIBACT. Mediante atti successivi secondo le modalità che saranno ritenute più idonee, le Parti possono convenire di estendere i percorsi di formazione anche ad altri enti pubblici o privati, che operino nel settore dei beni e delle attività culturali e del Turismo, o in settori a questo affini.

3. Le Parti realizzano le attività oggetto del presente Protocollo d'intesa, nel pieno rispetto della normativa comunitaria e nazionale.

Art. 2

(Ambiti di collaborazione)

1. In relazione ai ruoli e alle funzioni attribuite alle Parti dalla normativa richiamata in premessa, si individuano 3 distinti e complementari ambiti di collaborazione:

a) La **formazione** per la crescita delle competenze individuali e organizzative necessarie alla pianificazione, programmazione e attuazione di politiche culturali, nazionali e locali. Ciò, anche attraverso percorsi di formazione-intervento a supporto delle amministrazioni pubbliche,

coadiuvandole nell'ideazione, progettazione e gestione di azioni tese all'innovazione e sperimentazione di nuove pratiche di governo e gestione di beni e attività culturali.

b) La ricerca volta a raccogliere, analizzare e organizzare la documentazione e le informazioni relative all'attuazione di politiche e azioni di valorizzazione, gestione e tutela dei beni e attività culturali e promozione del turismo, così da effettuare un attento monitoraggio e derivarne indirizzi utili anche in fase di pianificazione delle attività formative.

c) **Il networking**, volto a creare una rete di collaborazioni con le primarie istituzioni internazionali, ciò anche attraverso la creazione di comunità di pratiche, l'avvio e il consolidamento di piattaforme di co-progettazione di politiche ed interventi, suscitando e guidando forme differenti di collaborazione tra gli operatori.

2. Le attività nei suddetti ambiti possono includere anche la partecipazione a progetti scientifici nazionali ed internazionali e la diffusione dei risultati della propria attività di ricerca, sperimentazione e assistenza, attraverso pubblicazioni, convegni, seminari e giornate di studio.

Art. 3

(Modalità di collaborazione)

1. Le Parti firmatarie costituiscono un Comitato per la progettazione, l'attuazione e il monitoraggio delle attività di cui all'articolo 1 e per l'individuazione delle specifiche modalità di interazione tra le Parti.

2. Il Comitato è guidato dal Segretario Generale suo delegato e dal Presidente della SNA o suo delegato, ed è composto da 5 rappresentanti, designati rispettivamente due dalla SNA e tre dal MIBACT.

3. Il Comitato, sulla base delle linee strategiche ricevute dalla Parti, stabilisce le linee di azione e verifica lo stato di attuazione complessivo del presente Protocollo di intesa.

4. Le Parti possono costituire gruppi di lavoro specifici per il raggiungimento degli obiettivi didattico-scientifici ed amministrativi del presente Protocollo di intesa.

5. Nella prima riunione del Comitato verranno dettate le linee operative di funzionamento dello stesso e le modalità di realizzazione dei risultati previsti dal presente protocollo di intesa.

6. Con successivi accordi operativi, il cui modello sarà definito dal Comitato per la progettazione, le Parti disciplineranno le modalità operative della collaborazione prevista dagli articoli precedenti, nonché eventuali ulteriori attività e iniziative concordate che potranno coinvolgere, a seconda dei programmi formativi, una o più Direzione generale competente per settore del Ministero.

7. Per lo svolgimento delle attività oggetto del presente protocollo di intesa il MIBACT e la SNA si impegnano a mettere a disposizione le necessarie risorse umane, logistiche e strumentali, secondo tempistiche e modalità che saranno concordate mediante appositi atti esecutivi.

Art. 4

(Oneri)

1. Il presente Protocollo di intesa non comporta alcun onere finanziario a carico delle Parti salvo quelli che saranno eventualmente determinati da appositi accordi integrativi, ai quali spetta in tale caso indicare le relative coperture.

Art. 5**(Durata del Protocollo di intesa)**

1. Il presente Protocollo di intesa ha durata triennale a decorrere dalla data di sottoscrizione e si intenderà tacitamente rinnovato per una volta, salvo revoca espressa delle Parti contraenti, da comunicare all'altra Parte entro il termine di tre mesi precedenti alla scadenza.

Art. 6**(Foro competente)**

1. Eventuali controversie fra le Parti verranno risolte in via bonaria. In caso di disaccordo è competente il Foro di Roma.

Art. 7**(Efficacia del Protocollo d'intesa e registrazione)**

1. Il presente Protocollo d'intesa, composto da sette (n.7) articoli, si intende perfezionato con la sottoscrizione di entrambe le Parti ed è efficace dalla data di trasmissione della documentazione, tramite posta elettronica certificata, ad opera della parte che per ultima ha effettuato la sottoscrizione.

Il presente Atto è inviato agli organi di controllo competenti.

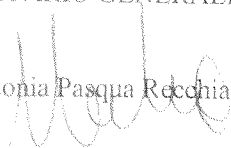
Letto, approvato e sottoscritto.

Roma li

Per il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo

IL SEGRETARIO GENERALE

Arch. Antonia Pasqua Recchia



Per la Scuola Nazionale dell'Amministrazione

IL PRESIDENTE

Prof. Giovanni Tria



**DIPARTIMENTO MANAGEMENT PUBBLICO, ORGANIZZAZIONE E
RISORSE UMANE (DIMOR)**

Progetto di ricerca sui ruoli manageriali nella Pubblica Amministrazione

Responsabili:

Sandro Mameli (docente a tempo pieno)
Alessandro Hinna (docente incaricato)

Premessa e giustificazione:

I ruoli manageriali nella pubblica amministrazione sono in piena evoluzione. La maturazione dei sistemi di performance, i sistemi di gestione del rischio e la crescente complessità della gestione dei progetti e delle politiche pubbliche richiedono una analisi e una conseguente riformulazione dei modelli alla base dei percorsi formativi incentrati sulle competenze manageriali. In quanto dipartimento responsabile per la formazione dirigenziale nella PA, nonché per la valutazione della performance e dell'anticorruzione, il DIMOR intende sviluppare una ricerca finalizzata allo sviluppo di prodotti didattici più vicini ai reali profili di competenza in queste tre aree didattiche.

Obiettivi:

La presente ricerca propone di concentrarsi sui ruoli manageriali nella PA al fine di consolidare ed innovare i percorsi della SNA in 4 aree specifiche:

1. **Reclutamento**, qui inteso come attività che la Scuola svolge sia per orientare la formazione universitaria alle tematiche di management pubblico, sia per il tramite di convegni, linee guida, indirizzi, sia attraverso la partnership con Università ed altri enti di formazione.
2. **Selezione**, in quanto attività riferita sia alle procedure di selezione devolute istituzionalmente alla SNA, più generalmente, all'orientamento dei sistemi, processi e criteri di selezione del personale nella pubblica amministrazione italiana;
3. **Pianificazione, gestione e valutazione** della performance individuale in quanto attività strettamente connessa alle attività, responsabilità e competenze necessarie allo svolgimento del ruolo.
4. **Formazione professionale** alla pratica manageriale in quanto attività di supporto allo sviluppo di una maggiore consapevolezza del ruolo e, quindi, migliore interpretazione dello stesso



Articolazione della ricerca

La ricerca si suddivide in quattro parti, che contengono aspetti multidisciplinari (Management, Diritto, Psicologia, Sociologia, Economia):

1- Ricognizione del perimetro scientifico del management e del middle-management.

In questa prospettiva la ricerca proporrà una analisi della letteratura italiana ed internazionale sul middle management, con l'obiettivo di trarre una possibile "definizione", utile all'analisi successiva dei dati.

Le domande principali di ricerca sono:

Che cosa definisce un manager/middle manager?
Quali sono le sue funzioni ed i suoi ruoli nell'organizzazione?

2- Contestualizzazione del perimetro alla pubblica amministrazione italiana

In questa parte la ricerca si concentra sul rapporto tra il "modello" definito nella prima parte e i dati, numerici e giuridici, della pubblica amministrazione. L'obiettivo di questa parte è di definire chi, nella PA, possiamo ricollegare al ruolo di manager, clusterizzandoli per aree specifiche di management (posizione organizzativa e settore).

3- Indagine sui ruoli e sulle rappresentazioni operative dei managers pubblici

Questa parte rappresenta il core della ricerca, nella misura in cui si passa da un'analisi di secondo livello (su dati aggregati) ad una analisi di terreno (field analysis) che contempla:

- **3a.** Rilevazione degli impatti attesi dei processi di riforma (92-Madia) e la loro corrispondenza con le rappresentazioni operative dei ruoli manageriali
- **3b.** Rilevazione degli impatti attesi dei processi di riforma connessi (es. spending review, anticorruzione, procurement) e loro corrispondenza con le rappresentazioni operative dei managers

L'analisi di terreno intende utilizzare sia strumenti quantitativi, sia strumenti qualitativi per identificare le seguenti aree di raccomandazione:

- Come evolve il ruolo del manager in relazione ai processi di riforma?
- Come interpretano il proprio ruolo i managers?
- Quali sono gli strumenti/le competenze principali che utilizzano nel svolgere questo ruolo
- Quali sono le possibili categorizzazioni di competenze utili a rappresentare un manager pubblico efficace?

4- Conclusioni, Raccomandazioni e prodotti.



Le conclusioni e le raccomandazioni, in forma non definitiva, troveranno un primo momento di incontro/validazione nell'ambito di un incontro pubblico con i principali opinion leaders, siano essi practioners o accademici, della materia in esame. I prodotti finali della ricerca consisteranno, oltre alle raccomandazioni, anche in profili didattici rispetto al ruolo manageriale che saranno utilizzati sia per i percorsi trasversali di formazione al ruolo manageriale, sia per i percorsi specifici (Spending, Appalti, Prefetti, Dirigenti Scolastici)

Piano degli impegni e dei costi

La ricerca prevede un impegno di 110 Giornate/uomo (ca. 650 ore), ripartite come segue:

PARTE	Giornate/uomo	Riceratori
Analisi della letteratura/sviluppo del modello	15	Ricercatore 1 (5G/U) Ricercatore 2 (5G/U) Mameli/Hinna (5 G/U)
Contestualizzazione modello	20	Ricercatore 3 (10 G/U) Mameli/Hinna (10 G/U)
Field Analysis	35	Ricercatore 1 (13 G/U) Ricercatore 2 (13 G/U) Ricercatore 3 (9 G/U)
Presentazione e finalizzazione	30	Ricercatore 1 (10G/U) Ricercatore 2 (10G/U) Ricercatore 3 (10G/U)
COORDINAMENTO	10	
TOTALE	110	

PROFILO RICERCATORI E COSTI:

2 ricercatori : Analisi qualitativa, competenze sia in profili di competenza che in formazione, 10.000 euro/ricercatore (massimo 30 G/U ciascuno)

1 ricercatore: Analisi quantitativa, competenze in management pubblico, 10.000 euro (massimo 30 G/U)

TOTALE: 30.000 euro

